UNIVERZITET CRNE GORE
STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE
2021-2026.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Br. projekta: 609675-EPP-1-2019-1-ME-EPPKA2-CBHE-SP

"Podrška Evropske komisije za sastavljanje i izdavanje ove publikacije ne odnosi se na odobravanje sadržaja kojima se izražavaju samo stavovi autora, stoga se Komisija ne može smatrati odgovornom za bilo koju upotrebu informacija sadržanih u njima."

Decembar 2020.

Sadržaj

1. UVOD ... 3
2. PREGLED TRENUTNOG STANJA INTERNACIONALIZACIJE NA UCG ... 5
2.1 Internacionalizacija obrazovanja ... 5
2.2 Internacionalizacija mobilnosti ... 5
2.2.1 Strani studenti na UCG i dolazna mobilnost studenata ... 6
2.2.2 Odlazna mobilnost studenata ... 7
2.2.3 Dolazna mobilnost osoblja ... 8
2.2.4 Odlazna mobilnost osoblja ... 9
2.3 Internacionalizacija u oblasti međunarodnih projekata ... 10
2.3.1 Erasmus+ program ... 11
2.3.2 Evropski programi za teritorijalnu saradnju (2014-2020.) ... 12
2.3.3 HORIZONT 2020 (H2020) ... 13
2.3.4 Ostali programi ... 13
2.4 Internacionalizacija istraživanja ... 14
2.4.1 Naučna dostignuća istraživača UCG ... 14
2.4.2 Start-up, licence, patenti, prijave za patente i njihova internacionalizacija ... 16
2.4.3 Internacionalizacija doktorskih studija ... 16
2.4.4 Međunarodna otvorenost za razmjenu istraživača ... 17
2.5 Rangiranje univerziteta ... 18
2.5.1 Times Higher Education (THE) rang lista univerziteta ... 18
2.5.2 Webometrics rang lista univerziteta ... 18
3. SWOT ANALIZA INTERNACIONALIZACIJE NA UCG ... 20
4. STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE UCG 2021 – 2026. ... 21
4.1 Vizija internacionalizacije 2021 – 2026. ... 21
4.2 Ciljevi internacionalizacije sa akcionim planom ... 21
4.2.1 Strateške aktivnosti u prioritetnoj oblasti 1: Internacionalizacija nastavnih aktivnosti 21
4.2.2 Strateške aktivnosti u prioritetnoj oblasti 2: Internacionalizacija istraživanja ... 23
4.2.3 Strateške aktivnosti u prioritetnoj oblasti 3: Mobilnost studenata i osoblja ... 26
4.2.4 Strateške aktivnosti u prioritetnoj oblasti 4: Međunarodno pozicioniranje UCG ... 28
4.3 Sprovođenje Strategije Internacionalizacije UCG 2021 – 2026. ... 30
4.3.1 Odgovornost za implementaciju Strategije internacionalizacije UCG 2021 – 2026. ... 30
4.3.2 Finansiranje aktivnosti Strategije internacionalizacije UCG 2021 – 2026. ... 30
4.3.3 Nadgledanje implementacije Strategije internacionalizacije UCG 2021 – 2026. ... 31

1. UVOD

Proces globalizacije je u posljednjih par decenija značajno intenzivirao mobilnost studenata i akademskog osoblja, potencirajući značaj internacionalne dimenzije visokog obrazovanja i međunarodne perspektive univerzitetskih institucija. Institucije visokog obrazovanja teže ka povećanju međunarodne vidljivosti i prepoznatljivost svojih edukativnih, naučno-istraživačkih i društveno-odgovornih rezultata, usvajajući različite mehanizme i modele međunarodne integracije i saradnje.

Jedna od najčešće korištenih definicija internacionalizacije u području visokog obrazovanja je ona koju su predložili De Wit i Hunter, po kojoj je internacionalizacija definisana kao „namjerni proces integracije internacionalne, interkulturalne ili globalne dimenzije u svrhu, funkciju i ponudu visokog obrazovanja, kako bi se unaprijedio kvalitet obrazovanja i istraživanja za sve studente i akademsko osoblje i pružio značajan doprinos društvu“[1].

Dok se određeni univerziteti fokusiraju na internacionalizaciju svojih nastavnih planova i programa, kako bi se usaglasili sa potrebama globalizovanog društva i tržišta rada, drugi pak naglašavaju zajedničke projekte, mobilnost, transfer akademskog znanja i druge modele saradnje sa inostranim univerzitetima, kako bi unaprijedili svoje međunarodne profile. Internacionalne, programske i projektne aktivnosti, usljed aktuelnih izazova održivog budžetskog finansiranja, takođe predstavljaju i značajne nove, alternativne izvore finansiranja univeziteta.

Univerzitet Crne Gore (UCG) je dominantno posvećen politici i ideji internacionalizacije. UCG nastoji da obezbijedi atraktivne uslove za naučni i umjetnički rad, kako za svoje zaposlene, tako i za strane istraživače, kroz stvaranje kvalitetnih predispozicija za kratkoročne ili dugoročne periode dolazne i odlazne mobilnosti. Cilj je i privući što veći broj stranih studenata, kroz akademsku otvorenost i ponudu određenog broja predmeta i studijskih programa na engleskom jeziku. Aktivnosti na polju internacionalizacije su takođe usmjerene i na jačanje postojećih i izgradnju novih partnerstava sa renomiranim visokoobrazovnim ustanovama iz regiona i šire u oblastima od zajedničkog interesa, na uspostavljanje zajedničkih studijskih programa na svim nivoima studija, na pripremu i realizaciju zajedničkih istraživačkih i strukturnih projekata, aktivno učešće u međunarodnim univerzitetskim asocijacijama itd.

U kontekstu internacionalizacije visokog obrazovanja, posebno mjesto pripada oblasti inkluzivnog obrazovanja. Univerzitet Crne Gore radi na kreiranju povoljnog okruženja za razvoj efikasnih strategija u cilju stalnog unapređivanja obrazovnog sistema i obezbjeđivanja demokratskog okruženja u kojem različitosti prirodno funkcionišu.

Kako bi se sistematski fokusirali na razne aspekte i aktivnosti procesa internacionalizacije, pripremljena je Strategija internacionalizacije 2021 - 2026, kao dokument koji predstavlja akademsku agendu i strateški okvir za povećanje međunarodne vidljivosti i prepoznatljivosti

[1] de Wit, H., & Hunter, F. (2015). The Future of Internationalization of Higher Education in Europe. International Higher Education, (83), 2-3. https://doi.org/10.6017/ihe.2015.83.9073

UCG. Kroz strateško planiranje u oblasti internacionalizacije UCG će nastojati da poboljša svoje institucionalne kapacitete, ojača međunarodnu konkurentnost i dostigne poziciju međunarodno prepoznatog Univerziteta, prvenstveno u Evropskom prostoru visokog obrazovanja i Evropskom istraživačkom prostoru.

Strategija internacionalizacije UCG 2021 - 2026. se zasniva na polaznim premisama sveobuhvatne Strategije razvoja UCG 2019 - 2024. u kojoj je internacionalizacija prepoznata kao jedan od strateških i inovativnih pravaca razvoja Univerziteta u narednom periodu.

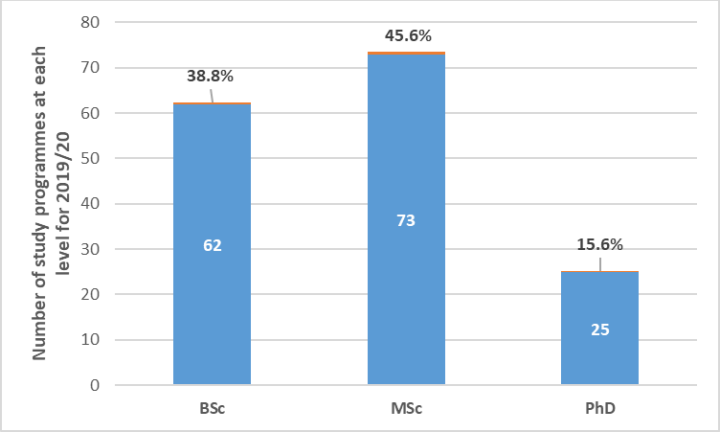
U izradi Strategije Internacionalizacije učestovali su članovi radnog tima projekta pod nazivom *Fostering Internationalization at Montenegrin HEIs through Efficient Strategic Planning* (IESP)[2] kojim koordinira rektorat UCG i koji se finansira kroz Erasmus + program izgradnja kapaciteta u visokom obrazovanju. EU partnerske institucije na projektu, Univerzitet u Ljubljani (Slovenija), Univerzitet iz Kadiza (Španija) i Univerzitet Azurna Obala iz Nice (Francuska), su u više navrata organizovali obuke iz oblasti strateškog upravljanja i internacionalizacije za akademsku zajednicu na UCG, i dali značajan doprinos u izradi Strategije internacionalizacije dajući konstruktivne sugestije. Partner institucije na projektu iz Crne Gore su takođe dali značajan doprinos u izradi ovog dokumenta, Ministarstvo prosvjete, Ministarstvo nauke i Agencija za kontrolu kvaliteta u visokom obrazovanju. Pored članova radnog tima, šira akademska zajednica UCG je bila uključena u izradu Strategije internacionalizacije preko prodekana/koordinatora za međunarodnu saradnju organizacionih jedinica UCG i predstavnika Studentskog parlamenta, dajući konkretne prijedloge za poboljšanje ovog dokumenta.

[2] https://www.iesp.ucg.ac.me

2. PREGLED TRENUTNOG STANJA INTERNACIONALIZACIJE NA UCG

2.1 Internacionalizacija obrazovanja

Nastavni proces na UCG se odvija na 62 programa na nivou osnovnih, 73 na nivou master i 25 na nivou doktorskih studija, slika 1. Niti jedan studijski program nije akreditovan na engleskom jeziku. Međutim, većina fakulteta ima u ponudi najmanje 5 predmeta na engleskom jeziku na postojećim studijskim programima kako za strane (dolazna mobilnost), tako i za domaće studente („internacionalizacija kod kuće“).



Slika 1 Broj studijskih programa po svim ciklusima studija u akademskoj 2019/2020. godini.

UCG je potpisnik dva sporazuma za realizaciju programa duplih diploma, jedan sa Univerzitetom u Turu, Francuska, u oblasti francuske književnosti i jezika, a drugi sa Univerzitetom Azurna obala, Francuska, u oblasti ekonomije.

U posljednje 3 godine na UCG nije bilo međunarodnih akreditacija studijskih programa. Međutim, Pomorskom fakultetu Kotor 2017. godine izdat je sertifikat o usaglašenosti nastavnih planova i programa za tri programa osnovnih studija Nautika i pomorski saobraćaj, Brodomašinstvo i Pomorska elektrotehnika sa IMO STCW Konvencijom (IMO - International Maritime Organization, STCW - Standards of Training, Certification, and Watchkeeping) od strane Hrvatskog registra brodova, člana Međunarodne asocijacije klasifikacionih društava (International Association of Classification Societies - IACS).

2.2 Internacionalizacija mobilnosti

UCG posvećeno radi na povećanju mobilnosti studenata i stvaranju uslova za razmjenu znanja i vještina. Studenti, nastavno i administrativno osoblje sve više koriste prilike za razmjenu koje se nude u okviru nekoliko programa, od kojih su najzastupljeniji Erasmus+ i CEEPUS programi. Kroz Erasmus+ program UCG takođe pruža studentima priliku za realizaciju praktične obuke u inostranstvu. Studenti, nastavno i administrativno osoblje mogu se prijaviti za razmjenu u okviru 120 međuinstitucionalna sporazuma o kreditnoj mobilnosti.

2.2.1 Strani studenti na UCG i dolazna mobilnost studenata

Broj stranih studenata koji redovno studiraju na studijskim programima UCG i dalje je nizak. Tokom tri zadnje akademske godine, prosječan broj stranih studenata je iznosio 260 na osnovnim, 35,66 na master i 12,66 na doktorskim studijskim programima, tabele 1 - 3.

Većina ovih studenata dolazi iz regiona bivše Jugoslavije, pošto za njih ne postoji jezička barijera. UCG ne privlači strane studente van ovog regiona, obzirom da nema studijskih programa koji se izvode na engleskom jeziku. Udio stranih studenata u odnosu na ukupan broj aktivnih studenata na UCG i dalje je zanemarljiv na osnovnim i master studijskim programima, dok je na doktorskim studijskim programima ovaj udio značajno veći i trogodišnji prosjek iznosi 12,84%, tabele 1-3.

Tabela1 Broj stranih studenata koji su upisani na osnovne studije na nivou jedne akademske godine.

	2017/2018	**2018/2019**	**2019/2020**	**Prosjek**
Osnovne studije	275	250	254	**260**
Udio u odnosu na ukupan broj aktivnih studenata na osnovnim studijama	1,77 %	1,75 %	1,91 %	**1,81 %**

Tabela 2 Broj stranih studenata koji su upisani na master studijama na nivou jedne akademske godine.

	2017/2018	**2018/2019**	**2019/2020**	**Prosjek**
Master studije	39	30	38	**35,66**
Udio u odnosu na ukupan broj studenata na master studijama	1,42%	1,08%	1,14%	**1,21%**

Tabela 3 Broj stranih studenata upisanih na doktorskim studijama na nivou jedne akademske godine.

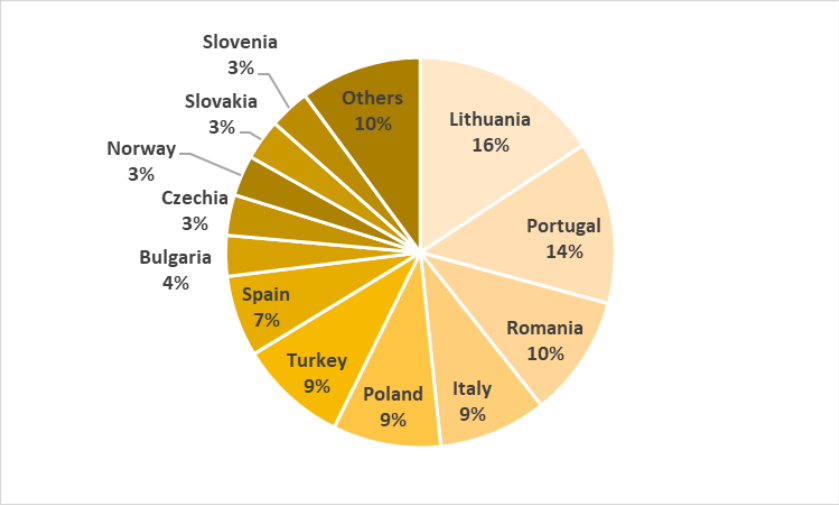
	2017/2018	**2018/2019**	**2019/2020**	**Prosjek**
Doktorske studije	17	8	13	**12,66**
Udio u odnosu na ukupan broj studenata na doktorskim studijama	22,08%	8,16%	10,74%	**12,84%**

Tabela 4 Dolazna studentska mobilnost po akademskoj godini i programu.

Program	**2017/2018**	**2018/2019**	**2019/2020**	**Prosjek**
Erasmus+	18	26	42	**28,6**
CEEPUS	2	6	3	**3,66**
Ostali programi	2	2	0	**1,33**
Ukupno	22	34	45	**33,66**

Strani studenti na razmjen na UCG uglavnom borave od 3 do 12 mjeseci. Najveći broj studenata dolazi u okviru Erasmus+ KA 107 programa i CEEPUS programa. U prethodne tri akademske godine prosječan broj stranih studenata na razmjeni iznosio je svega 33,66, tabela 4. Većina stranih studenata je nakon izbijanja pandemije COVID 19 ostalo-a u Crnoj Gori, sve do kraja drugog semestra 2020. godine.

Tokom posljednje tri akademske godine, najzainteresovaniji za boravak na razmjeni na UCG bili su studenti iz Litvanije, Portugala, Rumunije, Italije, Poljske i Turske, slika 2.



Slika 2 Dolazna studentska mobilnost po zemlji u toku posljednje tri akademske godine 2017 -2020.

2.2.2 Odlazna mobilnost studenata

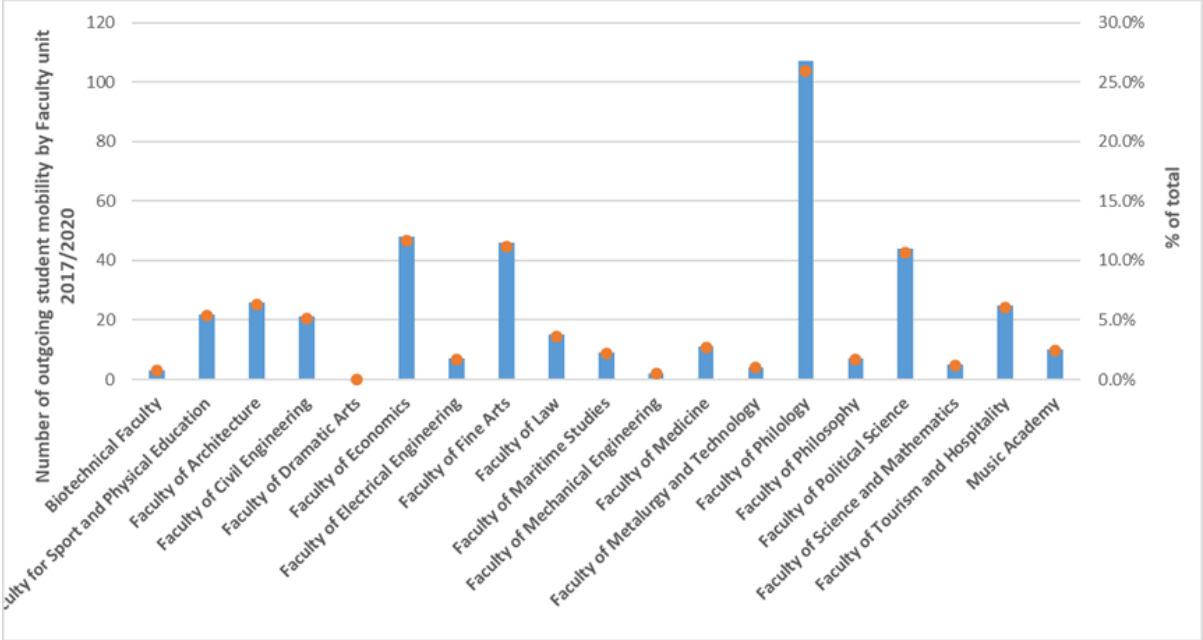
Broj studenata UCG koji su bili na razmjeni tokom posljednje tri akademske godine postepeno je rastao, mada i dalje predstavlja zanemarljiv procenat u odnosu na ukupan broj aktivnih studenata UCG, što u prosjeku iznosi svega 0,79 % za prethodne tri godine, tabela 5.

Broj odlaznih studenata je četiri puta veći u poređenju sa brojem dolaznih/stranih studenata. Većina odlaznih studenata UCG koristilo-a je mogućnosti razmjene koje se nude u okviru Erasmus+ programa.

Tabela 5 Odlazna mobilnost studenata UCG na nivou jedne akademske godine i programa.

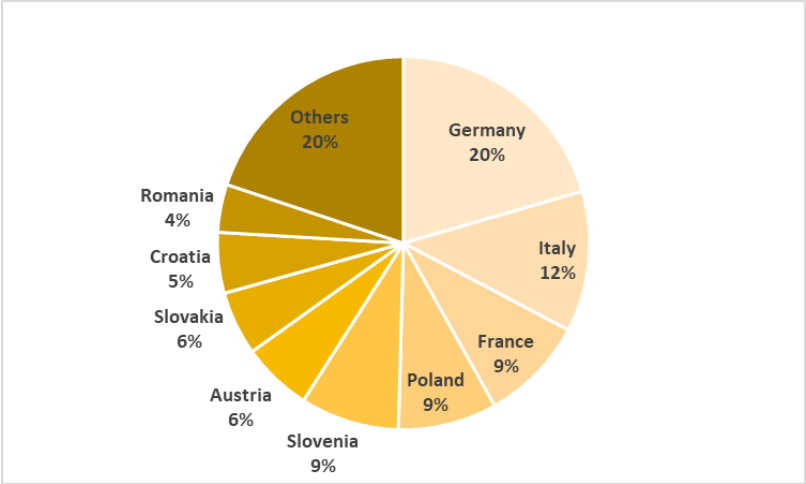
Program	2017/2018	2018/2019	2019/2020	Prosjek
Erasmus+	136	107	112	**118,33**
CEEPUS	/	31	24	**18,33**
Ostali programi	/	/	2	**0,66**
Ukupno	136	138	138	**137,33**
Udio u odnosu na ukupan broj studenata UCG	0,74%	0,81%	0,82%	**0,79%**

Za odlaznu mobilnost najviše su bili zainteresovani studenti Filološkog fakulteta, sa 26% udjela u ukupnoj mobilnosti UCG u posljednje 3 akademske godine, što je i očekivano jer se ne susreću sa jezičkim barijerama. Slijede Ekonomski fakultet sa 11,7%, Fakultet likovnih umjetnosti sa 11,2% i Fakultet političkih nauka sa 10,7%, slika 3.



Slika 3 Odlazna mobilnost studenata UCG po fakultetu i procenat od ukupnog broja studenata UCG koji su koristili mobilnost u periodu od 2017-2020. godine.

U posljednje tri akademske godine od 2017. do 2020. godine, studenti UCG pokazali su najviše interesovanja za odlaznu mobilnost na univerzitete u Nemačkoj, Italiji, Francuskoj, Poljskoj i Sloveniji. Većina odlaznih studenata tokom drugog semestra akademske 2019/2020. godine su se vratili u Crnu Goru odmah nakon izbijanja pandemije COVID 19, slika 4.



Slika 4 Odlazna mobilnost studenata po zemlji tokom poslednje tri akademske godine 2017-2020.

2.2.3 Dolazna mobilnost osoblja

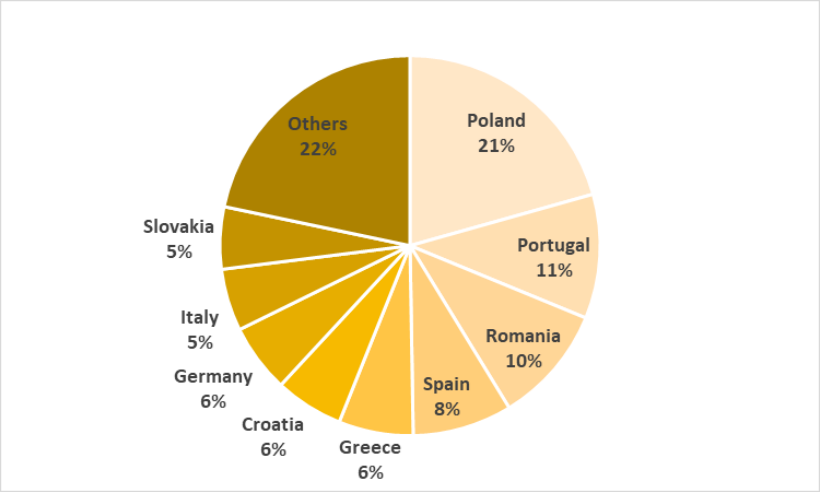
Broj univerzitetskog osoblja koje je u posljednje tri akademske godine realizovalo mobilnost u svrhu držanja nastave ili obuke na UCG pokazivao je rastući trend sve do izbijanja pandemije COVID 19, tabela 6. Da su realizovane sve dogovorene razmjene osoblja, definisane prije pandemije COVID 19, dodatno bi se nastavio trend rasta dolazne mobilnosti osoblja.

Većina dolaznih mobilnosti implementira se u okviru Erasmus+ KA107 akcije, zatim CEEPUS programa i projekata bilateralne saradnje.

Najzainteresovaniji za dolazak na UCG tokom posljednje tri akademske godine bilo je univerzitetsko osoblje iz Poljske, Portugalije i Rumunije, slika 5.

Tabela 6 Dolazna mobilnost osoblja po akademskoj godini i programu.

Program	2017/2018	2018/2019	2019/2020	Prosjek
Erasmus+	72	108	49	**76,33**
CEEPUS	0	0	3	**1**
Drugi	0	4	17	**7**
Ukupno	72	112	69	**84,33**



Slika 5 Dolazna mobilnost osoblja po zemlji tokom posljednje tri akademske godine 2017-2020.

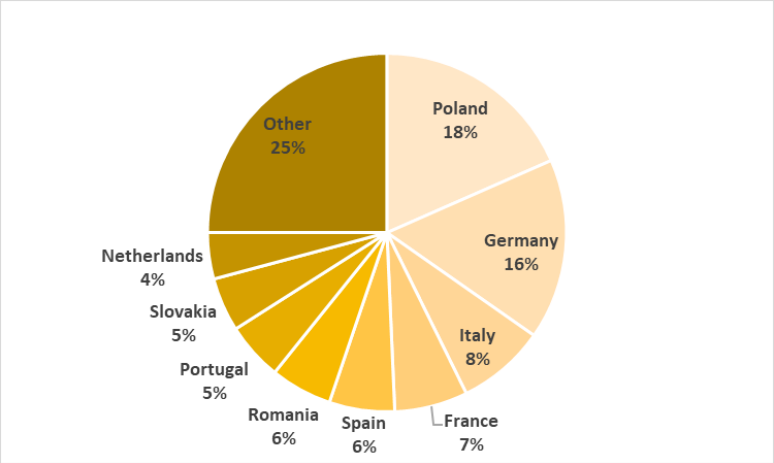
2.2.4 Odlazna mobilnost osoblja

U poslednje tri akademske godine broj osoblja UCG koje je realizovalo mobilnost u svrhu držanja nastave ili obuke na partnerskim univerzitetima pokazivao je rastući trend sve do izbijanja pandemije COVID 19, tabela 7. Da su realizovane sve dogovorene razmjene osoblja, trend rasta mobilnosti odlaznog osoblja bio bi veći. Mobilnosti su uglavnom implementirane u okviru Erasmus+ programa, uključujući i mobilnost u svrhu držanja nastave i u svrhu obuke.

Tabela 7 Odlazna mobilnost osoblja UCG po akademskoj godini i programu.

Program	2017/2018	2018/2019	2019/2020	Prosjek
Erasmus+	136	148	56	**113,33**
CEEPUS	0	8	5	**4,33**
Ostali programi	2	1	4	**2,33**
Ukupno	138	157	65	**120**
Udio u odnosu na ukupan broj osoblja UCG	12,2%	14,2%	6,1%	**10,9%**

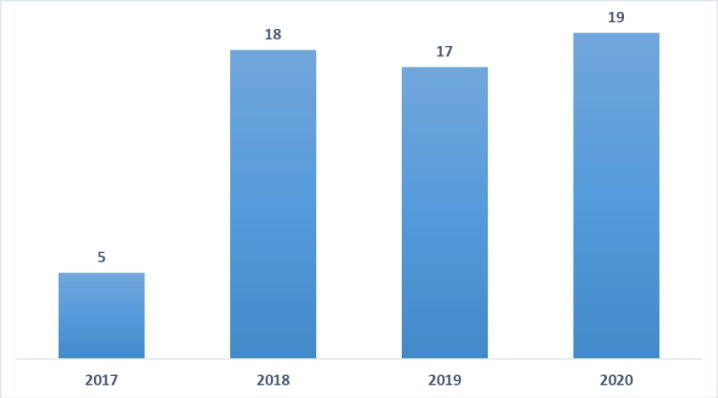
U ovom periodu, osoblje UCG pokazalo je najveće interesovanje za odlaznu mobilnost u Njemačku, Francusku, Poljsku i Sloveniju, slika 6.



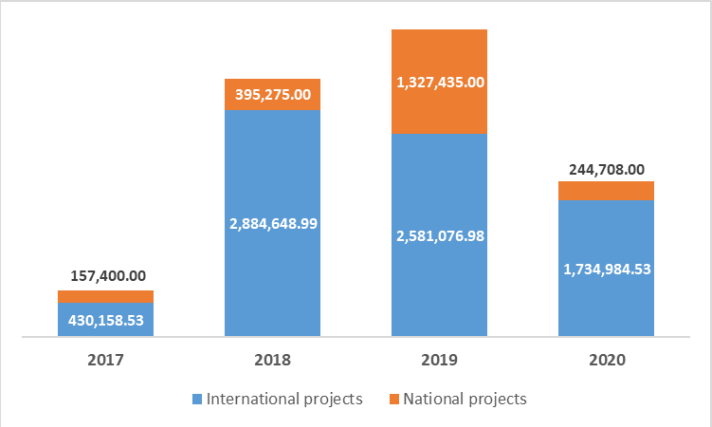
Slika 6 Odlazna mobilnost osoblja po zemlji tokom posljednje tri akademske godine 2017-2020.

2.3 Internacionalizacija u oblasti međunarodnih projekata

UCG je u periodu od 1.10.2017. do 1.10.2020. godine uzeo učešće u velikom broju međunarodnih projekata, uglavnom u obrazovnim i razvojnim/strukturnim projektima, slika 7. Tokom ovog trogodišnjeg perioda, vrijednost međunarodno finansiranih projekata iznosi 7.566.336,56€ što predstavlja 78,2% ukupne ugovorne vrijednosti svih projekata na UCG (9.693.154,56€) ili 8,2% prosječnog godišnjeg udjela u ukupnim prihodima na UCG, slike 8-10.

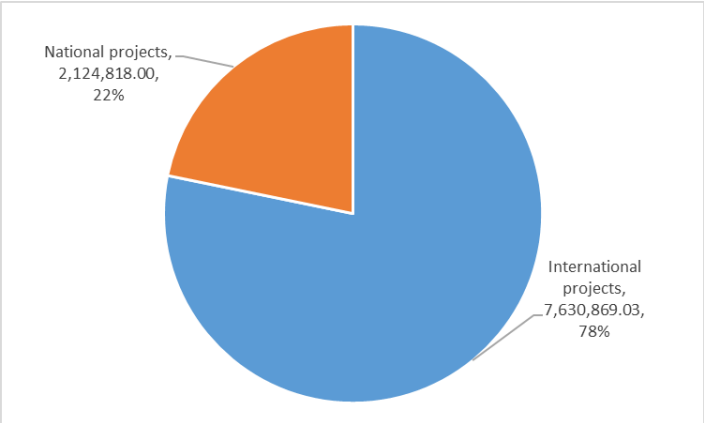


Slika 7 Broj značajnih međunarodnih projekata od 2017. do 1.10.2020. godine.

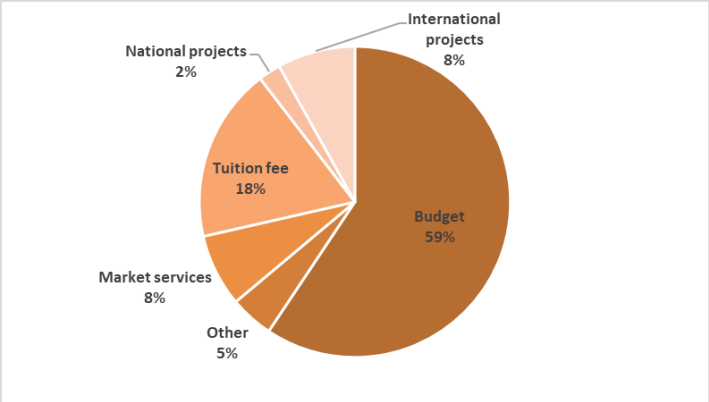


Slika 8 Vrijednost međunarodnih i nacionalnih projekata na godišnjem nivou od 2017. do 1.10.2020. godine.

Većina osoblja je učestvovala uglavnom u obrazovnim i razvojnim programima (Erasmus+ i Interreg), češće nego u naučnim (H2020).



Slika 9 Udio međunarodnih i nacionanih projekata (Min. nauke) u periodu od 1.10.2017. do 1.10.2020. godine.



Slika 10 Prosječan udio prihoda UCG u periodu 2017-2020.

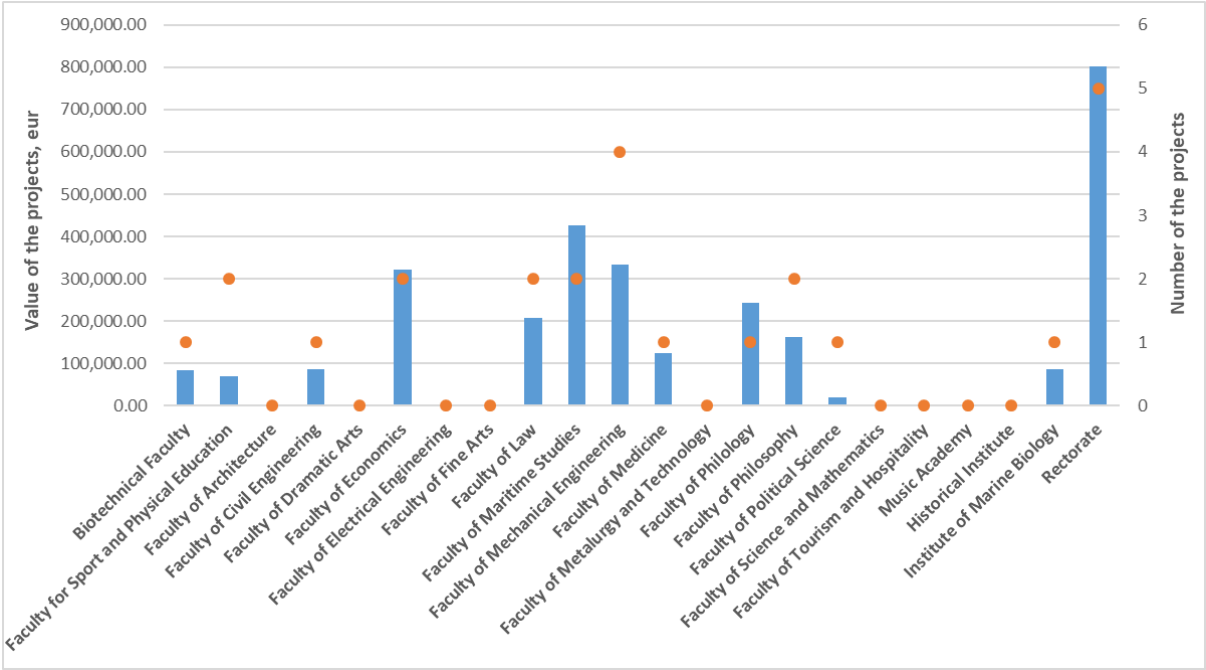
2.3.1 Erasmus+ program

Erasmus+ je program EU koji podržava projekte saradnje u tri oblasti: obrazovanje, mladi i sport. Erasmus+ promoviše priznavanje i vrednovanje stečenih kvalifikacija u obrazovanju, otvoren pristup obrazovnim materijalima, dokumentima i medijskim sadržajima kreiranim u okviru finansiranih projekata i šire, kao i međunarodnu dimenziju aktivnosti, višejezičnost, jednakost i inkluzivni pristup obrazovanju.

UCG je dostigao najveći uspjeh u učešću u projektima izgradnje kapaciteta u oblasti visokog obrazovanja. U 2019. godini UCG je bio uspješan u projektima programa Žan Mone i Strateška partnerstva. Dalje, od 2019. godine UCG učestvuje u Strateškim partnerstvima i projektima razmjene i mobilnosti u oblasti sporta. UCG je učestvovao u ovim programima kao koordinator ili partner u projektnim konzorcijumima. Ugovorna vrijednost ovih projekata je porasla sa 123.335,00 € u 2017. godini na 1.123.510,00 € u 2020. godini, dok je ukupan iznos finansiranih projekata 2.964.004,00 €, što čini ovaj program EU najznačajnijim za UCG u odnosu na iznos dobijenih sredstava.

Među organizacionim jedinicama UCG, najvećim i najvrijednijim projektima u okviru Erasmus+ programa upravljao je Rektorat, što predstavlja 27% od ukupne vrijednosti UCG,

zatim slijede Pomorski fakultet Kotor sa 14,4%, Mašinski fakultet sa 11,3% i Ekonomski fakultet sa 10,7%, slika 11.



Slika 11 Prikaz broja i vrijednosti Erasmus+ projekata po organizacionim jedinicama UCG od 2017. do 1.10.2020. godine.

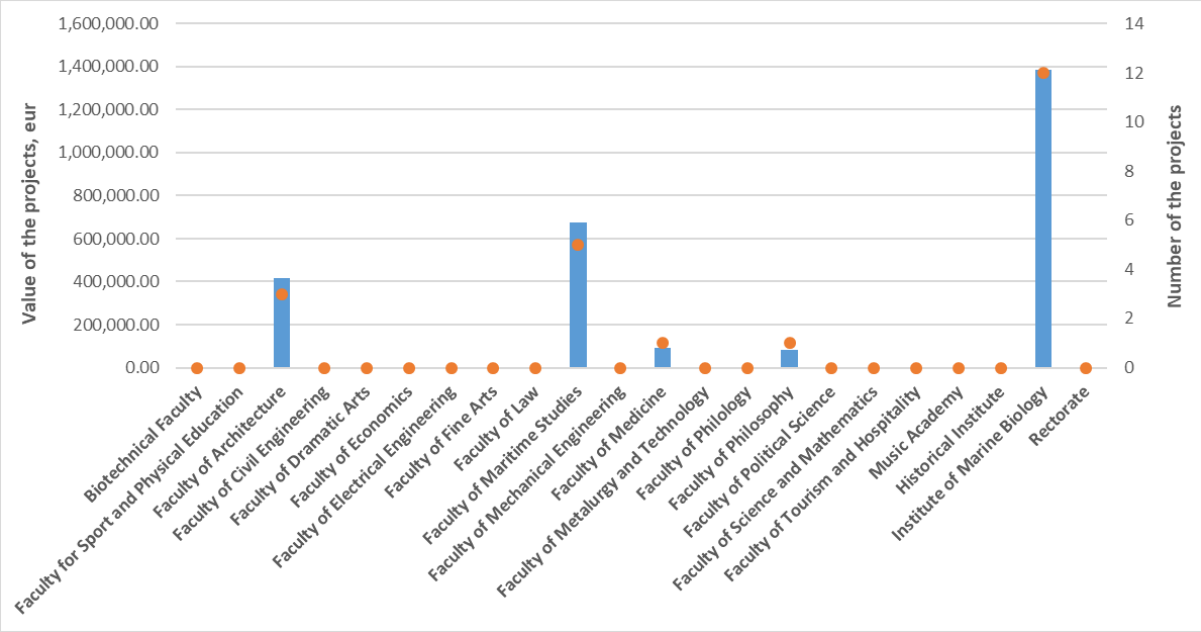
2.3.2 Evropski programi za teritorijalnu saradnju (2014-2020.)

Evropski programi za teritorijalnu saradnju 2014-2020. godine imaju za cilj da podstiču saradnju u Evropi, kao i razmjenu znanja i najboljih iskustava u svim zemljama članicama i regionima. Evropski fond za regionalni razvoj podržava akcije saradnje kroz tri ključne komponente: prekogranična saradnja, transnacionalna i međuregionalna saradnja. U ovom periodu, UCG učestvuje u sljedećim Programima teritorijalne saradnje:

- Interreg IPA CBC Program Italija-Albanija-Crna Gora, sufinansiran od strane Evropske unije kroz IPA II. IPA (Instrument for Pre-Accession Assistance) predstavlja EU okvir u kome se omogućava saradnja između država članica EU i kandidata i/ili zemalja potencijalnih kandidata. Ovaj program vodi Regija Pulja koja učestvuje zajedno sa drugom italijanskom regijom Molize, Albanijom i Crnom Gorom.
- Interreg IPA Program prekogranične saradnje Hrvatska - Bosna i Hercegovina - Crna Gora 2014-2020, sufinansiran od strane Evropske unije kroz IPA II. Ovaj program vodi Hrvatska, koja učestvuje zajedno sa Bosnom i Hercegovinom i Crnom Gorom.
- Interreg MED program je transnacionalni program koji promoviše saradnju između zemalja članica EU koje su u regiji Mediterana i tri države iz istog regiona koje su kandidati za EU, uključujući Crnu Goru.
- Interreg ADRION Program je transnacionalni program koji promoviše saradnju između zemalja članica EU u regiji Jadranskog i Jonskog mora sa zemaljama iste regije koje su kandidati za EU, uključujući Crnu Goru.

- Interreg Dunavski program 2014-2020. je transnacionalni program koji promoviše saradnju između zemalja članica EU i zemalja kandidata za EU, uključujući Crnu Goru.

Tokom trajanja Programa od 2017. do 2020. godine, UCG je učestvovao u dvadeset jednom (21) projektu Evropske teritorijalne saradnje, ukupne vrijednosti 2.649.861,75 €.



Slika 12 Prikaz broja i vrijednosti Interreg projekata po organizacionim jedinicama UCG od 2017. do 1.10.2020. godine.

Svega pet organizacionih jedinica UCG su učestvovale u Interreg programima u periodu od 2017. do 2020. godine. Među njima, najveći broj i vrijednost projekata realizovao je Institut za biologiju mora, sa 54% od ukupne vrijednosti UCG, zatim slijedi Pomorski fakultet Kotor sa 25% i Arhitektonski fakultet sa 16%, slika 12.

2.3.3 HORIZONT 2020 (H2020)

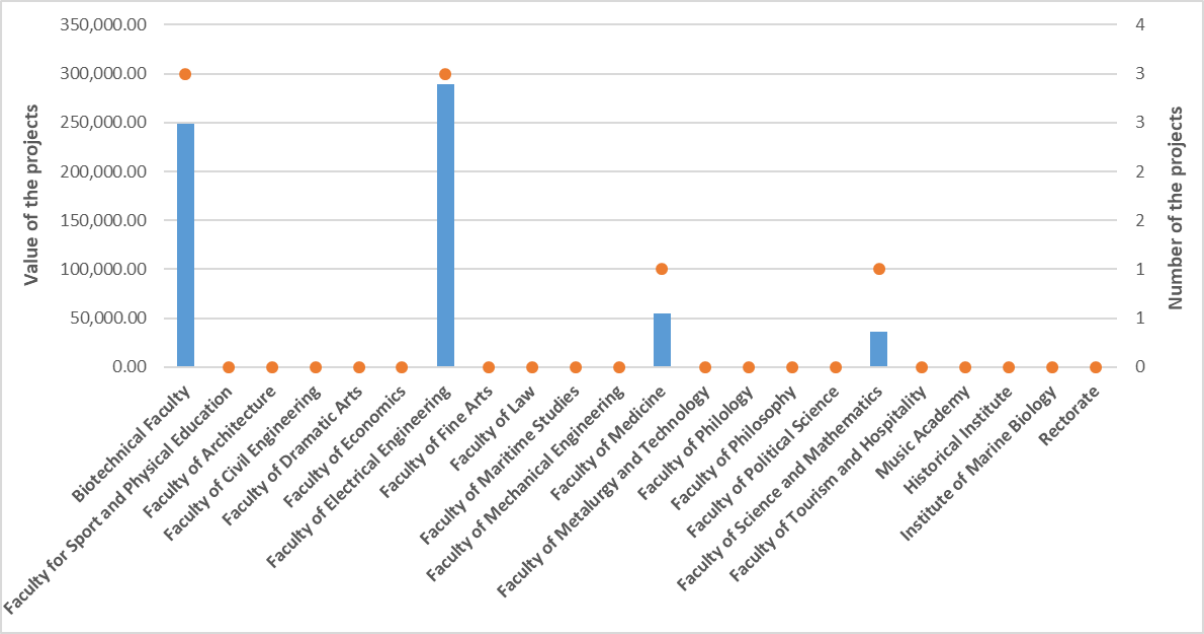
Učešće UCG u H2020 programu je u porastu, ali i dalje ispod željenog nivoa. Dodatan mehanizam stimulisanja obezbjeđuje Ministarstvo nauke kroz finansijsku podršku za učešće u H2020 projektima u ulozi pridruženog partnera. Ukupna ugovorna vrijednost svih H2020 projekata u kojima je UCG učestvovao od 2017 - 2020. je iznosila 629.287,00 €.

Svega četiri organizacione jedinice UCG učestvovale su u H2020 programu u periodu od 2017. do 2020. Među njima, najveći broj i najvrijedniji projekti realizovani su na Elektrotehničkom fakultetu u vrijednosti od 46% od ukupne vrijednosti za UCG, zatim slijedi Biotehnički fakultet sa udjelom od 39,5%, slika 13.

2.3.4 Ostali programi

Ostali međunarodni programi su takođe važni za UCG, ali je interesovanje za njih bilo manjeg obima. Tokom perioda 2017-2020. organizacione jedinice UCG su učestvovale u programima EUREKA, programu Agencije frankofonih univerziteta (AUF), programu Svjetske zdravstvene organizacije (WHO), programu Međunarodne agencije za atomsku energiju

(IAEA), i dr. Takođe, Institut za biologiju mora je za izradu prvog akvarijuma u Crnoj Gori 2018. godine od Ministarstva vanjskih poslova Kraljevine Norveške dobio grant u iznosu od 752.000 €.

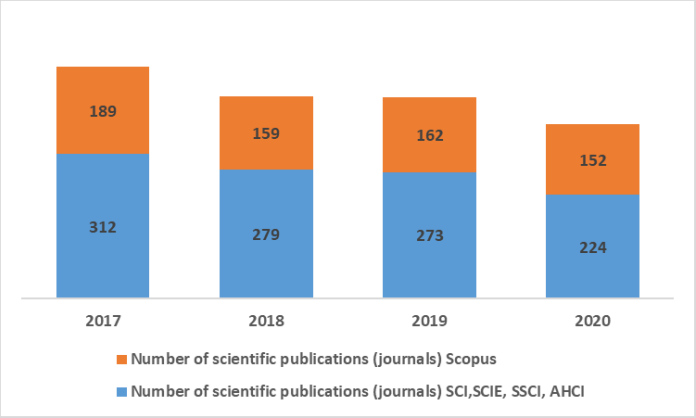


Slika 13 Prikaz broja i vrijednosti H2020 projekata po organizacionim jedinicama UCG od 2017. do 1.10.2020. godine.

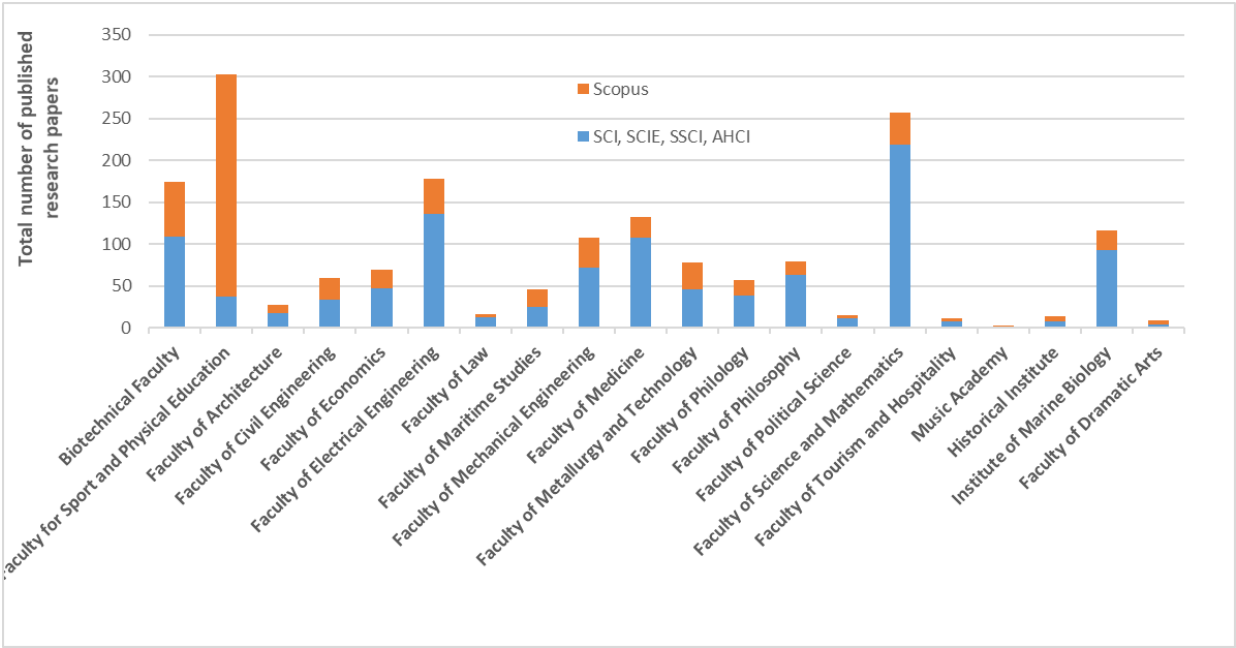
2.4 Internacionalizacija istraživanja

2.4.1 Naučna dostignuća istraživača UCG

U 2016. godini UCG je uspostavio mehanizam za podsticanje objavljivanja publikacija u međunarodnim časopisima indeksiranim u SCI/SCIE/SSCI/A&HCI bazama. Tokom protekle četiri godine ovaj mehanizam je kontinuirano unapređivan, uglavnom tako što su se pravila za nagrađivanje proširivala i dopunjavala, što je rezultiralo značajnim porastom broja naučnih publikacija na godišnjem nivou, slika 14.



Slika 14 Ukupan broj objavljenih radova od stane istraživača UCG od 2017. do 1.10.2020. godine.

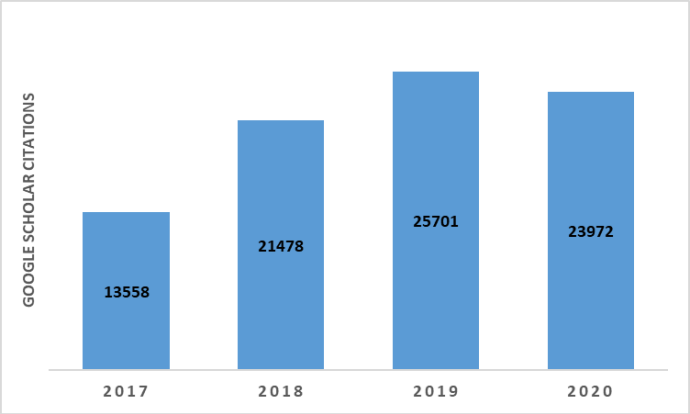


Slika 16 Prikaz ukupnog broja objavljenih radova po jedinicama UCG od 2017. do 1.10.2020. godine.

Uporedo sa tim, u drugoj polovini 2016. godine Savjet za visoko obrazovanje je usvojio Mjerila o uslovima i kriterijumima za izbor u akademska zvanja, i izmjene Mjerila u 2019. godini. U obije verzije minimalni kriterijumi za izbor u akademsko zvanje su definisani brojem naučnih radova ili brojem poena koji su postignuti u kategoriji SCI/SCIE/SSCI/A&HCI časopisa.

Može se primjetiti da su neke jedinice UCG mnogo ažurnije u ovim aktivnostima od drugih, što je često posljedica specifičnosti istraživačkih oblasti, slika 16.

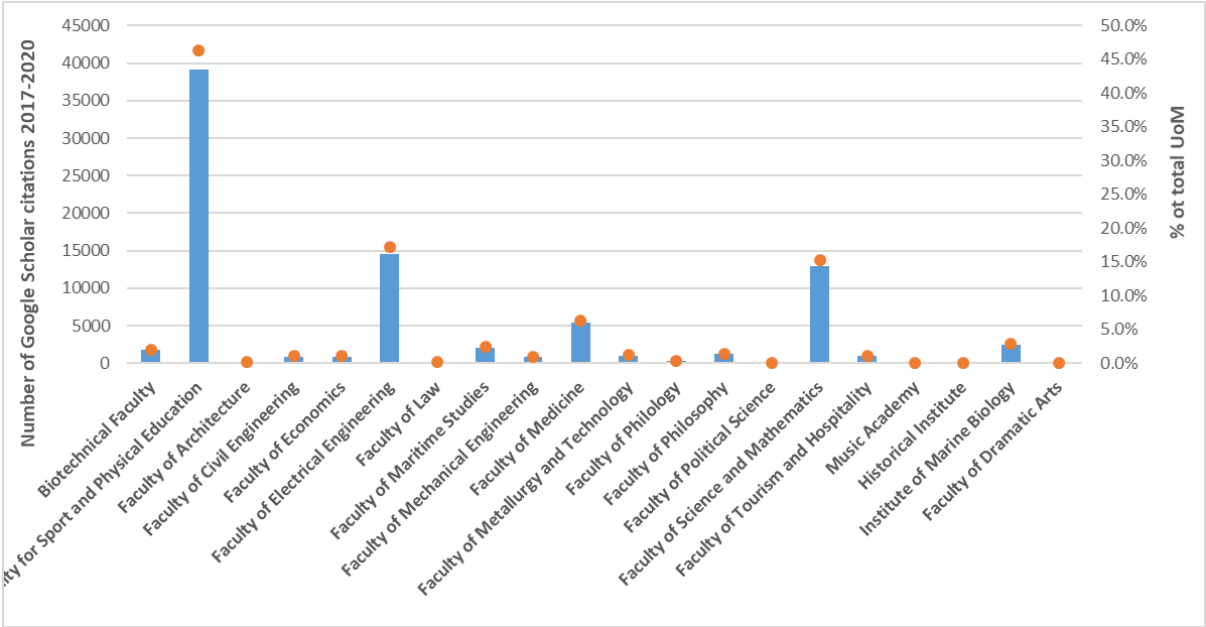
Najintenzivnije istraživačke aktivnosti su realizovane u okviru istraživačkih projekata, kojih je u poslednje vrijeme bilo veoma malo. Naime, kao jedna od glavnih prepreka i nedostataka koji su uticali na istraživačke rezultate identifikovan je nedostatak kontinuiranog finansiranja istraživanja na nacionalnom nivou, što je dovelo do blagog pada u objavljivanju publikacija tokom analiziranog perioda.



Slika 15 Ukupan broj citata istraživača UCG na sajtu Google Scholar od 2017. do 1.1.0.2020. godine.

Od 2017. godine, kao rezultat intenziviranih aktivnosti koje je sprovodio, UCG bilježi značajan porast u broju citata. Uvedena je jedinstvena upotreba novog @ucg.ac.me institucionalnog

domena kao i obaveza registrovanja Google Scholar profila za sve zaposlene na Univerzitetu. Uspostavljene su i nagrade za citiranje. Kao rezultat prethodno navedenog, ukupan broj citiranosti je porastao od oko 20.000 zabilježenih citata sredinom 2017. godine do oko 140.000 zabilježenih citata 1.10.2020. godine, slike 17 i 18.



Slika 17 Prikaz ukupnog broja citata na Google Scholar platformi po jedinicama UCG od 2017. do 1.10.2020. godine.

2.4.2 Start-up, licence, patenti, prijave za patente i njihova internacionalizacija

Na UCG postoji ozbiljan nedostatak aktivnosti i rezultata na polju inovacija i komercijalizacije naučnih rezultata. U periodu do 2017. godine bilo je svega desetak prijava za patente, kao rezultat nekoliko projekata odobrenih od strane Ministarstva nauke, finansiranih iz kredita Svjetske banke. Mnoge aktivnosti se u ovom segmentu realizuju u okviru projekata i nema sredstava za obezbjeđivanje njihove održivosti nakon završetka projekta. Štaviše, UCG nema odgovarajuću strategiju u oblasti prava intelektualne svojine (IPR), nema kvalifikovane eksperte u ovoj oblasti i plan za komercijalizaciju istraživačkih rezultata, niti finansijska sredstva da podrži te aktivnosti. Sa druge strane, nema puno razvijenih mehanizama za komercijalizaciju istraživačkih rezultata na državnom nivou ili podsticajnih okvira za uspostavljanje start-up kompanija. Svi zaposleni na Univerzitetu su u potpunosti angažovani u svim procesima realizacije nastave na Univerzitetu, tako da postoji nedostatak stalno zaposlenog istraživačkog osoblja koje bi se bavilo ovim aktivnostima.

2.4.3 Internacionalizacija doktorskih studija

UCG ne realizuje nijedan doktorski program koji je akreditovan na engleskom ili bilo kojem drugom stranom jeziku, iako se predavanja za određene predmete mogu obavljati na engleskom, što umnogome zavisi od jezičke kompetentnosti nastavnog osoblja. Uzrok nedostatka doktorskih programa na engleskom ili bilo kom drugom stranom jeziku leži u činjenici da su procedure za akreditaciju usvojene od strane nadležne Agencije za kontrolu

kvaliteta u visokom obrazovanju 2019. godine, a odobrene od strane Ministarstva prosvjete tek nedavno, u julu 2020. godine.

Shodno Pravilima za doktorske studije, doktorska disertacija na UCG može da bude napisana i odbranjena na engleskom jeziku čak i ako se doktorski program nije realizovao na tom jeziku, ukoliko članovi Komisije za ocjenu i Komisije za odbranu doktorske disertacije tečno govore engleski jezik. Ako je to slučaj, prošireni apstrakt od maksimalno 25 strana A4 formata se piše na službenom jeziku. Od akademske 2017/2018. do 2019/2020. godine nije bilo takvih slučajeva.

Doktorska disertacija se piše na službenom jeziku u Crnoj Gori i na engleskom jeziku, ako postoji član bilo koje od gore spomenutih komisija koji ne govori službeni jezik Crne Gore.

Od akademske 2017/2018. do 2019/2020. godine, na UCG nije bio angažovan nijedan strani predavač izvan regije bivše Jugoslavije, bilo honorarno ili u punom radnom odnosu, na nivou doktorskih studija.

Senat UCG može imenovati profesore sa drugih univerziteta za mentore doktorskih disertacija ili za članove Komisije za ocjenu i Komisije za odbranu doktorske disertacije, ali se oni ne angažuju po osnovu ugovora o radu.

Politika UCG obezbjeđuje da strani profesor može biti mentor u izradi doktorske ~~teze~~ disertacije. Takođe, postoji mogućnost zajedničkog mentorstva (*co-tutelle*), koje se može realizovati sa drugim stranim univerzitetom. Međutim, broj takvih ugovora prilično je mali i u prethodne tri akademske godine bila su tri takva slučaja.

Komisija za odbranu doktorske disertacije ima najmanje tri člana od kojih najmanje jedan, koji je ekspert za naučno područje relevantno za doktorsku disertaciju, ne smije biti zaposlen na UCG. Međutim, u tim slučajevima zapravo nema jezičke barijere jer taj član uglavnom dolazi iz zemalja bivše Jugoslavije.

2.4.4 Međunarodna otvorenost za razmjenu istraživača

Kako bi svom osoblju omogućio da se što više umreži sa drugim evropskim organizacijama i istraživačima, UCG je potpisnih velikog broja bilateralnih ugovora i kao članica aktivan učesnik više međunarodnih asocijacija.

UCG kontinuirano širi mrežu svojih partnera potpisivanjem bilateralnih sporazuma o saradnji na centralnom nivou ili na nivou pojedinačnih univerzitetskih jedinica. U periodu od 2017. do 2020. godine UCG je potpisao 30 novih bilateralnih sporazuma.

UCG je član međunarodnih univerzitetskih asocijacija uključujući EUA (Evropske asocijacije univerziteta), AUF (Asocijacija frankofonih univerziteta), UNIADRION (Asocijacija univerziteta zemalja Jadransko – Jonske regije), NUSCT (Asocijacija univerziteta malih država i teritorija), BUA (Asocijacija univerziteta sa područja Balkanskog poluostrva), Rektorski forum Zapadnog Balkana i Jugoistočne Evrope, i dr.

Slijedeći EU, nacionalno i institucionalno strateško usmjerenje ka otvorenosti i pristupačnosti, u oktobru 2020. godine UCG je usvojio Politiku otvorenog pristupa istraživačkim

infrastrukturama kao vodeći dokument za širenje uloge istraživanja u podsticanju održivog i društveno odgovornog doprinosa akademske zajednice demokratskoj reformi i razvoju zemlje.

U januaru 2019. godine UCG je usvojio Strategiju za ljudske resurse koja je usklađena sa principima Evropske povelje za istraživače i Kodeksom ponašanja za zapošljavanje istraživača, nakon čega je UCG je dodijeljen logo Evropske komisije "Izvrsnost u istraživanju".

UCG, kao servisni centar i nacionalni koordinator aktivnosti evropske EURAXESS mreže (jedinstvene panevropske inicijative koja pruža informacije i podršku istraživačima u razvoju karijere i mobilnosti u Evropi i šire) u državi, je u prethodnom periodu proširio osnovni set servisa, koji je nudio u okviru operativne nacionalne infrastrukture za podršku dolazne, odlazne i intersektorske mobilnosti istraživača, sa podrškom u oblasti karijerne orijentacije istraživača i njihovog angažovanja, time nudeći potpuniju servisnu podršku u svakoj oblasti interesa za strane i domaće istraživače.

2.5 Rangiranje univerziteta

Rangiranje institucija u visokom obrazovanju se sprovodi već neko vrijeme. Univerziteti se rangiraju na osnovu različitih parametara. UCG je rangiran na dvije univerzitetske rang liste, Times Higher Education i Webometrics.

2.5.1 Times Higher Education (THE) rang lista univerziteta

Times Higher Education (THE) World University Rankings je godišnja publikacija rangiranja univerziteta od strane časopisa THE (https://www.timeshighereducation.com/). Rang lista THE smatra se jednom od najobuhvatnijih univerzitetskih rang lista. Rangira više od 1.500 univerziteta širom svijeta. Rangiranje THE zasniva se na 13 pokazatelja koji daju uvid u pozicioniranje univerziteta u sljedećim oblastima: nastava (okruženje za učenje), istraživanje (opseg, prihod i ugled), citiranost (uticaj istraživanja), međunarodna perspektiva (osoblje, studenti i istraživanje) i prihodi od privrede (transfer znanja).

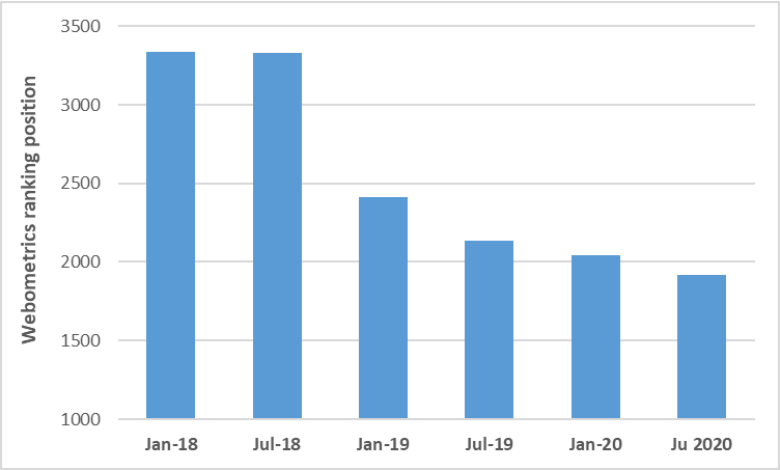
UCG je prvi put rangiran u opštoj kategoriji 1001+ za 2020. godinu, postigavši najbolje rezultate u kategorijama međunarodne perspektive i citata. Što se tiče naučne oblasti, UCG je najbolje rangiran u oblasti tehničko-tehnoloških nauka.

UCG je takođe rangiran na Times Higher Education Young University Rankings, među najboljim univerzitetima na svijetu koji su mlađi od 50 godina, gdje je svrstan u kategoriji 351-400 za 2020. godinu.

2.5.2 Webometrics rang lista univerziteta

Univerzitetska rang lista Webometrics je sistem rangiranja zasnovan na prisutnosti univerziteta na webu-u, vidljivosti i web pristupu http://www.webometrics.info/en). Ovaj sistem rangiranja mjeri koliko je univerzitet prisutan na web-u kroz sopstveni web domen, podstranice, datoteke, itd. Webometrics koristi metodologiju za izradu algoritma za rangiranje web stranica zasnovanu na četiri kriterijuma: prisutnost, vidljivost, otvorenost i izvrsnost. Kriterijum prisutnosti određuje broj indeksiranih stranica univerzitetskog portala u

Google pretraživaču. Vidljivost predstavlja broj jedinstvenih spoljašnjih veza i domena koje vode do izvora podataka. Kriterijum otvorenosti/transparentnosti računa broj citata 210 najboljih autora (isključujući dvadeset najboljih). Kriterijum izvrsnosti uzima u obzir 10% najcitiranijih naučnih publikacija univerziteta u različitim naučnim oblastima. Ponderisani koeficijenti četiri kriterijuma značajno se razlikuju: prisustvo 5%, vidljivost 50%, otvorenost 10% i izvrsnost 35%. Webometrics pruža web pokazatelje za više od 30.000 univerziteta širom svijeta.



Slika 18 Pozicija Univerziteta Crne Gore na rang listi Webometrics (izvor: http://www.webometrics.info/en)

U okviru univerzitetske rang liste Webometrics, UCG je poboljšao svoju poziciju sa 3.338-og mjesta u januaru 2018. na 1.915-o u julu 2020. Godine, slika 18. Među 4 kriterijuma, UCG je najbolje rangiran u kategoriji Otvorenost, u kojoj je na 1.590 mjestu.

3. SWOT ANALIZA INTERNACIONALIZACIJE NA UCG

SWOT analiza internacionalizacije UCG izrađena je na osnovu prethodne SWOT analize UCG, sprovedene za potrebe izrade Strategije razvoja UCG 2019-2024, u kojoj su učestvovali akademsko osoblje, administracija, studenti, predstavnici poslovnog sektora i naučne dijaspore, i na osnovu sagledavanja trenutnog stanja internacionalizacije na UCG i sprovedene benchmarking analize internacionalizacije između UCG i Univerziteta u Ljubljani, koja je pripremljena u okviru Erasmus+ projekta *Fostering Internationalization at Montenegrin HEIs through Efficient Strategic Planning* (IESP), tabela 8.

Tabela 8 Prednosti, slabosti, mogućnosti i prijetnje za razvoj internacionalizacije.

PREDNOSTI	**SLABOSTI**
• Vodeći univerzitet u Crnoj Gori s najvećom populacijom studenata i istraživača • Usvojena Strategija razvoja 2019-2024. • Uspostavljena većina mehanizama za puno učešće u EHEA i ERA • Institucionalna posvećenost jačanju procesa internacionalizacije • Usvojena interna pravila za mobilnost osoblja i studenata • Značajan broj uspostavljenih bilateralnih veza sa regionalnim i EU univerzitetima • Broj istraživačkih grupa sa međunarodnim iskustvom • Iskustvo u upravljanju nacionalnim i međunarodnim projektima • Iskustvo u procesu mobilnosti osoblja i studenata • Pristup WoS-u za osoblje i studente UCG • Financijska podrška za izvrsnost u istraživanju osoblja UCG • Finansijska podrška za uključivanje naučne dijaspore i diplomiranih studenata u istraživanje i nastavu • Logo izvrsnosti ljudskih resursa u istraživanju • Finansijska pomoć nastavnom osoblju koje predaje na stranom jeziku	• Nedostatak akreditovanih studijskih programa na svim nivoima i ljetnjih škola na stranim jezicima • Zanemarljiv broj programa zajedničkih i dvostrukih diploma sa univerzitetima u EU • Mali broj predmeta na stranim jezicima koji se nude za dolazne studente i u cilju internacionalizacije kod kuće • Nedovoljno poznavanje stranih jezika od strane akademskog osoblja, administrativnog osoblja i studenata • Nedostatak stranog osoblja izvan regije bivše Jugoslavije • Ograničeni kapaciteti Kancelarije za međunarodnu saradnju • Neadekvatna integrisana baza podataka o aktivnostima internacionalizacije na nivou Univerziteta • Neadekvatan sistem podrške za strane studente i istraživače • Nizak nivo dolazne i odlazne mobilnosti studenata i osoblja • Nedostatak saradnje između akademske zajednice / (inostrane) privrede • Neadekvatna vidljivost aktivnosti u oblasti internacionalizacije na Univerzitetu u cjelini • Nedostatak aktivnosti internacionalizacije kod kuće
MOGUĆNOSTI	**PRIJETNJE**
• Pristup glavnim nacionalnim i međunarodnim fondovima koji podržavaju internacionalizaciju • Atraktivno međuinstitucionalno umrežavanje • Crna Gora kao atraktivno odredište u procesu evroatlantskih integracija • Značajne mogućnosti tehnologija *online* i *distance learning* nastave	• Nepredvidljivo nacionalno i međunarodno/eksterno finansiranje zbog globalne ekonomske krize • Povećanje kompetitivnosti u regionu za pristup sredstvima EU • Administrativne prepreke za jačanje internacionalizacije

4. STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE UCG 2021 – 2026.

4.1 Vizija internacionalizacije 2021 – 2026.

UCG ostvaruje akademsku izvrsnost u obrazovanju, nauci i umjetnosti unapređivanjem međunarodne saradnje i primjenom savremene prakse iz oblasti internacionalizacije visokog obrazovanja.

4.2 Ciljevi internacionalizacije sa akcionim planom

Strategija internacionalizacije UCG 2021 - 2026. sa akcionim planom služi kao okvir za proces povećanja međunarodne vidljivosti i prepoznatljivosti Univerziteta Crne Gore.

Ovom strategijom definisani su održivi ciljevi u okviru četiri prioritetne oblasti:

1. Internacionalizacija nastavnih aktivnosti
2. Internacionalizacija istraživanja
3. Mobilnost studenata i osoblja
4. Međunarodno pozicioniranje

Sprovođenje ciljeva u okviru ovih oblasti djelovanja usmjereno je na jačanje i razvoj profila UCG kao međunarodno priznatog i atraktivnog centra znanja i istraživanja. Glavni strateški ciljevi, aktivnosti, mjere i pokazatelji zahtijevaju podršku i aktivno učešće Rektorata i svih organizacionih jedinica Univerziteta. Internacionalizacija UCG je kontinuirani proces, jer je aktivno i sistemsko učešće u međunarodnom akademskom okruženju od izuzetne važnosti za obezbjeđivanje visokokvalitetnog obrazovanja, naučnih i umjetničkih dostignuća Univerziteta i ima značajan uticaj na njegov doprinos crnogorskom društvu.

4.2.1 Strateške aktivnosti u prioritetnoj oblasti 1: Internacionalizacija nastavnih aktivnosti

U kontekstu globalizovanog svijeta posebno je naglašen značaj internacionalno orijentisanog obrazovanja. Da bi studenti mogli postati aktivni učesnici na globalnom tržištu rada, moraju posjedovati relevantno znanje i vještine koje ih čine međunarodno aktivnim i spremnim za internacionalne izazove. Cilj UCG je da studentima pruži takva znanja i vještine kroz bolju internacionalnu obrazovnu ponudu koja obuhvata studijske programe na sva tri nivoa studija, kao i nastavne aktivnosti koje ih prate. Proces internacionalizacije studijskih programa uključuje različite aktivnosti, kao što je uvođenje predmetnih modula na engleskom jeziku, akreditaciju interdisciplinarnih studijskih programa i ljetnjih škola na engleskom jeziku, uspostavljanje programa duplih diploma sa partnerskim univerzitetima iz inostranstva, posebno u studijskim oblastima koje su od posebnog interesa za strane studente koji žele da studiraju u Crnoj Gori. Uvođenje internacionalne dimenzije u učenju i nastavi omogućava studentima iz svih specifičnih oblasti studija širu perspektivu i sticanje novih načina razmišljanja u interkulturnoj razmjeni.

Cilj 1.1. Povećanje broja predmeta na kojima se nastava izvodi na engleskom jeziku

Predmeti na kojima se nastava izvodi na engleskom jeziku mogu se smatrati prvim korakom u nastojanju da se privuče pažnja većeg broja stranih studenata koji će provesti period

mobilnosti na UCG, te obezbijediti uslove za razvoj „internacionalizacije kod kuće“ za studente UCG. UCG će nastojati da, trenutno mali broj predmeta koji se izvode na engleskom jeziku, poveća u sljedećih pet godina na svim nivoima studija i na svim univerzitetskim jedinicama.

#	Aktivnost	Indikator	Rizik
1.1.1	Kreiranje modula (grupa predmeta) na engleskom jeziku od postojećih predmeta sa ciljem povećanja broja stranih studenata (dolazna mobilnost) i stvaranje uslova za razvoj „internacionalizacije kod kuće“.	Najmanje 30 ECTS kredita po studijskom programu se nudi na engleskom jeziku.	Neadekvatno znanje engleskog jezika za izvođenje nastave. Nedostatak poznavanja engleskog jezika ili motivacije kod studenata za „internacionalizaciju kod kuće“, što može znatno smanjiti broj studenata na određenom predmetu i spriječiti inkluziju stranih studenata. Nedostatak motivacije zbog preopterećenosti redovnom nastavom.

<u>Cilj 1.2. Pokretanje programa na engleskom jeziku</u>

Organizovanje studijskih programa sa nastavom na stranom jeziku je nezaobilazan mehanizam koji omogućava vidljivost visokoobrazovne ustanove na međunarodnom nivou, kao i privlačenje stranih studenata. Važan doprinos na ovom polju se može ostvariti organizovanjem kratkih obrazovnih kurseva u formi ljetnjih ili zimskih škola, koji pripadaju široj oblasti cjeloživotnog učenja (CŽU). Budući da studijski programi na kojima se nastava izvodi na engleskom jeziku i programi cjeloživotnog učenja koji se izvode na stranom jeziku trenutno nijesu dio ponude na UCG, cilj Univerziteta je da pokrene postupak njihove akreditacije u što kraćem roku.

#	Aktivnost	Indikator	Rizik
1.2.1	Akreditacija studijskih programa na engleskom jeziku sa ciljem povećanja broja stranih studenata (dolazna mobilnost) i stvaranja uslova za razvoj „internacionalizacije kod kuće“.	Najmanje pet akreditovanih interdisciplinarnih studijskih programa na engleskom jeziku.	Slaba motivacija usljed nedostatka znanja engleskog jezika; Moguće prepreke u toku postupka akreditacije. Nedostatak motivacije zbog preopterećenosti redovnom nastavom.
1.2.2	Akreditacija programa cjeloživotnog učenja (CŽU) na engleskom jeziku sa ciljem povećanja broja međunarodnih studenata (dolazna mobilnost) i stvaranja uslova za razvoj „internacionalizacije kod kuće“.	Najmanje tri akreditovane interdisciplinarne ljetnje škole na engleskom jeziku	Slaba motivacija usljed nedostatka znanja engleskog jezika; Moguće prepreke u toku postupka akreditacije. Nedostatak motivacije zbog preopterećenosti redovnom nastavom.

Cilj 1.3. Povećanje broja zajedničkih studijskih programa sa partnerskim institucijama iz inostranstva

Broj zajedničkih studijskih programa sa stranim visokoobrazovnim institucijama jedan je od ključnih aspekata međunarodne saradnje koji omogućavaju univerzitetima da svoju akademsku ponudu učine raznovrsnijom i internacionalnijom, pa prema tome i privlačnijom i za strane i za domaće studente. U ovom pogledu, UCG je do sada imao samo dva takva programa i cilj je povećanje ovog broja u narednih pet godina.

#	Aktivnost	Indikator	Rizik
1.3.1	Kreiranje novih studijskih programa sa zajedničkim ili duplim/višestrukim diplomama, u skladu sa potražnjom, naročito sa strateškim partnerskim univerzitetima.	Najmanje 5 akreditovanih studijskih programa sa zajedničkim ili duplim/ višestrukim diplomama promjenom postojećih ili akreditacijom novih studijskih programa.	Slaba motivacija usljed nedostatka znanja engleskog jezika; Nedostatak finansijskih sredstava za podršku realizaciji programa sa zajedničkim ili duplim/višestrukim diplomama. Moguće prepreke u toku postupka akreditacije. Nedostatak motivacije zbog preopterećenosti redovnom nastavom.

4.2.2 Strateške aktivnosti u prioritetnoj oblasti 2: Internacionalizacija istraživanja

Internacionalizacija je postala jedno od ključnih pitanja koja se razmatraju u okviru kreiranja politike istraživanja. U skladu sa savremenim trendovima, može se izdvojiti nekoliko razloga za internacionalizaciju istraživanja. Na prvom mjestu, povećanje produktivnosti istraživača i jačanje izvrsnosti u istraživanju kroz saradnju i razmjenu naučnih i umjetničkih mišljenja, resursa i infrastrukture. U tom pogledu, internacionalizacija istraživača i istraživačkih grupa, povećanje vidljivosti i atraktivnosti naučnog i umjetničkog rada, kao i dostupnost međunarodnih fondova za istraživanja postaju glavni prioriteti. U ovom kontekstu, cilj UCG je da intenzivira saradnju sa strateškim partnerima, tj. eminentnim istraživačima i istraživačkim grupama koje se bave istraživanjima kompatibilnim sa sopstvenim istraživačkim interesima. Istraživački potencijal Univerziteta u velikoj mjeri zavisi od ljudskih resursa i stoga je od velike važnosti ojačati kapacitete UCG u smislu povećanja broja mladih istraživača, posebno na nivou doktorskih studija, te privući strane istraživače i naučnu dijasporu. Konačno, da bi postigao efikasnu cirkulaciju znanja i protok resursa na međunarodnom nivou, UCG mora konstantno ulagati napore za poboljšanje vidljivosti i atraktivnosti svog istraživačkog rada i stvarati prepoznatljiv istraživački profil.

Cilj 2.1. Jačanje naučne i umjetničke saradnje sa pojedincima i istraživačkim institucijama iz inostranstva

Akademske aktivnosti širom svijeta sve se više zasnivaju na međunarodnoj saradnji naučnika i umjetnika kroz strateška partnerstva ili pojedinačnu saradnju na naučnoistraživačkim i

umjetničkim poljima od zajedničkog interesa. Shodno tome, UCG ima za cilj da intenzivira saradnju nastojeći da poboljša kvalitet, vidljivost i uticaj ostvarenih naučnih i umjetničkih rezultata, da poveća kreativnost kroz razmjenu ideja, da poveća i olakša finansiranje istraživanja, razmjenu stvaralačkih resursa i infrastrukture. Za najrelevantnije i najmjerljivije pokazatelje nivoa internacionalizacije naučnoistraživačkih i umjetničkih aktivnosti na UCG uzima se broj radova objavljenih u časopisima visokog kvaliteta ili realizovanih umjetničkih djela sa međunarodnim koautorima, kao i broj istraživačkih projekata koji imaju međunarodnu dimenziju. Crna Gora ima veoma raznovrsnu i uspješnu naučnu i umjetničku dijasporu čiji potencijal do sada nije na odgovarajući način iskorišćen, ali naučnici i umjetnici u dijaspori mogu biti veoma moćna mreža kontakata.

#	Aktivnost	Indikator	Rizik
2.1.1	Povećanje izvrsnosti naučnoistraživačkih i umjetničkih rezultata u saradnji sa međunarodnim koautorima.	Najmanje 10% povećan broj naučnoistraživačkih radova objavljenih u visoko rangiranim časopisima pod afilijacijom UCG na godišnjem nivou; Najmanje 15% povećana citiranost naučnoistraživačkih radova pod afilijacijom UCG na godišnjem nivou; Najmanje 5% povećan broj umjetničko-istraživačkih radova pod afilijacijom UCG prezentiranih na međunarodnom nivou povećan na godišnjem nivou.	Nedovoljna kompatibilnost istraživačkih timova za postizanje očekivanih rezultata; Otežana saradnja između istraživačkih timova zbog globalne epidemiološke situacije.
2.1.2	Podsticaj za prijavljivanje na projekte u okviru međunarodnih konkursa.	Obuka osoblja za pisanje i vođenje međunarodnih projekata, na godišnjem nivou; Uspostavljen fond za podršku projektnih aktivnosti; Najmanje 10% povećan broj godišnjih aplikacija za koordinatorske projekte na nivou UCG; Najmanje 20% povećan broj godišnjih prijava za projekte u kojima UCG ima ulogu partnerske institucije u konzorcijumu.	Smanjene mogućnosti i stroži kriterijumi za finansiranje međunarodnih istraživačkih projekata zbog moguće globalne ekonomske nestabilnosti.
2.1.3	Intenziviranje saradnje sa naučnom i umjetničkom dijasporom.	Formalizovan status i angažman za najmanje 10 istaknutih naučnika i umjetnika iz dijaspore.	Saradnja sa naučnicima i umjetnicima iz dijaspore je uspostavljena, ali nije dovoljno intenzivirana.

<u>Cilj 2.2. Promocija internacionalizacije doktorskih istraživanja</u>

Internacionalizacija doktorskih programa važan je aspekt internacionalizacije univerziteta, posebno u dijelu istraživačkih aktivnosti. Studenti doktorskih studija predstavljaju glavnu istraživačku snagu koja obezbjeđuje kritičnu istraživačku podršku za postizanje visokog

intenziteta istraživačkog rada koji se očekuje od univerziteta. Promovisanje internacionalnog angažmana na nivou doktorskih studija predstavlja snažan međunarodni mehanizam za povećanje istraživačkih kapaciteta institucije i stvaranje dugoročnih međunarodnih veza. U tom smislu, od velike je važnosti ponuditi, promovisati i povećati atraktivnost doktorskih studijskih programa na engleskom jeziku i intenzivirati aktivnosti usmjerene ka privlačenju stranih doktoranada.

#	Aktivnost	Indikator	Rizik
2.2.1	Promocija doktorskih programa na engleskom jeziku.	Najmanje jednom godišnje realizovati posjetu (uživo ili online) međunarodnim sajmovima mobilnosti i obrazovanja.	Nedostatak mogućnosti za međunarodne promotivne aktivnosti; Nedovoljan protok informacija o promotivnim događajima.
2.2.2	Povećanje broja doktorskih studijskih programa na engleskom jeziku.	Najmanje 3 akreditovana interdisciplinarna doktorska programa na engleskom jeziku.	Akreditovanje studijskih programa u oblastima sa najboljim istraživačkim kapacitetima, ali sa manjim potencijalom za internacionalizaciju; Akreditovani studijski programi sa visokim potencijalom za internacionalizaciju, ali sa nižim istraživačkim kapacitetom.
2.2.3	Povećanje broja stranih doktoranada na UCG.	Najmanje 5% povećanje broja stranih doktoranada na UCG na godišnjem nivou.	Nezainteresovanost stranih doktoranada; Nedostatak visokokvalitetnih kandidata; Nedostatak sredstava za stipendije i drugih sredstava podrške za troškove života i smještaja doktoranada.
2.2.4	Podsticanje istraživanja na renomiranim univerzitetima u okviru doktorskih studija.	Razvijen mehanizam za podršku doktorskih istraživanja na renomiranim inostranim univerzitetima od najmanje 3 mjeseca.	Nezainteresovanost doktoranada za istraživanja u inostranstvu; Nedovoljan broj međunarodnih programa namijenjen za razmjenu istraživača.

Cilj 2.3. Povećanje međunarodne vidljivosti naučnoistraživačkog i umjetničkog potencijala UCG

U cilju obezbjeđivanja mogućnosti da naučnoistraživačke i umjetničke aktivnosti na Univerzitetu budu dostupne širokom naučnom auditorijumu, kao i da bi se povećala atraktivnost našeg naučnoistraživačkog i umjetničkog portfolija, neophodno je adekvatno promovisati rezultate istraživanja putem naučnih konferencija, radionica, umjetničkih izložbi i predstava, istraživačkih mreža i internacionalizovanih servisa na web stranicama UCG. Promovisanje istraživanja predstavlja važan preduslov za povećanje broja istraživača i umjetnika kojima su dostupna saznanja i informacije o naučnim i umjetničkim dostignućima

na Univerzitetu, a što dalje ima za cilj otvaranje novih mogućnosti za saradnju i objavljivanje radova, povećanje citiranosti radova, i podizanje kvaliteta istraživanja kao kvalifikacije za dalja finansiranja.

#	Aktivnost	Indikator	Rizik
2.3.1	Promovisanje međunarodnog istraživačkog i umjetničkog umrežavanja.	Obezbijeđena sredstva za istraživačko / nastavno osoblje UCG za učešće na međunarodnim naučnim konferencijama, radionicama, umjetničkim izložbama i predstavama, projektima itd.	Nedostatak državnih sredstava usljed pogoršanja ekonomske situacije u zemlji.
2.3.2	Poboljšanje web stranice UCG na engleskom jeziku kako bi se povećala vidljivost naučnoistraživačkog I umjetničkog potencijala osoblja UCG.	Redizajniran web stranice UCG u periodu od pet godina.	Nedostatak motivacije za ažuriranje informacija na web stranici zbog neadekvatnog poznavanja engleskog jezika; Nedostatak informacija od strane akademske zajednice UCG-a; Sadržaj na web stranici se ne ažurira blagovremeno; Nedostatak mehanizma za podsticanje internacionalizacije web sadržaja.

4.2.3 Strateške aktivnosti u prioritetnoj oblasti 3: Mobilnost studenata i osoblja

Mobilnost studenata i osoblja između visokoobrazovnih ustanova obuhvata još jedan segment internacionalizacije koji pomaže u kultivisanju međunarodne otvorenosti i kvaliteta institucija. Korišćenje prilika za razmjenu iskustava sa drugim sredinama i kulturama, kao i njihovim obrazovnim sistemima, može donijeti višestruku korist i studentima i osoblju, čineći ih konkurentnijima na međunarodnom tržištu rada. Mobilnost pomaže u povećanju vrijednosnih standarda kako domaćih tako i stranih visokoobrazovnih institucija i podstiče razvoj vještina i znanja neophodnih u savremenom radnom okruženju, kao što su interkulturalne kompetencije, interkulturalna svijest, međuljudska saradnja, prilagodljivost, fleksibilnost, vještine rješavanja problema i slično. Shodno tome, uspostavljanje i kontinuirano poboljšanje podsticajnog okruženja za mobilnost studenata i osoblja od presudne je važnosti za dalji razvoj UCG. Da bi UCG osigurao i poboljšao kvalitet međunarodne mobilnosti namjera je institucije da uloži dodatne napore u stvaranje još podsticajnijeg okruženja za ostvarivanje i dolazne i odlazne mobilnosti studenata i osoblja.

Cilj 3.1. Povećanje podrške odlaznoj mobilnosti

Odlazna mobilnost studenata i osoblja može učesnicima i njihovim matičnim institucijama donijeti mnogobrojne benefite. Sposobnost da se uspješno radi u interkulturalnom i međunarodnom okruženju od najveće je važnosti za svakog pojedinca u današnjem svijetu. U narednih pet godina UCG će nastojati da ponudi još više mogućnosti za mobilnost u odnosu na prethodni period. Da bi UCG stvorio bolje uslove za odlaznu mobilnost, kreiraće još

povoljnije uslove za realizaciju programa mobilnosti i priznavanje dostignuća ostvarenih tokom mobilnosti, podržaće svoje zaposlene u sticanju jezičkih i interkulturalnih kompetencija potrebnih za uspješno učešće u programima mobilnosti. Uslijediće i dalje pojednostavljenje administrativnih procedura.

#	Aktivnost	Indikator	Rizik
3.1.1	Redovna promocija programa odlazne mobilnosti na UCG, sa aktivnijom ulogom Studentskog parlamenta.	Promotivne aktivnosti se organizuju najmanje dva puta godišnje na svakoj univerzitetskoj jedinici i u Rektoratu od strane Kancelarije za međunarodnu saradnju i Studentskog parlamenta.	Nedovoljno razumjevanje važnosti mobilnosti; Nedovoljni finansijski resursi za realizaciju aktivnosti; Administrativne prepreke; Nedovoljni kapaciteti Kancelarije za međunarodnu saradnju.
3.1.2	Poboljšanje internih pravila o mobilnosti u cilju olakšanja odlazne međunarodne mobilnosti.	Usvojene izmjene i dopune Pravilnika o međunarodnoj mobilnosti studenata i Pravilnika o međunarodnoj mobilnosti zaposlenog osoblja.	Nedovoljno razumijevanja za potrebu da se stvore povoljniji uslovi za odlaznu mobilnost studenata na pojedinim univerzitetskim jedinicama; Nemogućnost da se regulativom predvide sve situacije sa kojima se studenti suočavaju prije, tokom i nakon realizacije mobilnosti, što može kasnije dovesti do različitih interpretacija.
3.1.3	Besplatni kursevi stručnog engleskog jezika-srednji i napredni nivo- dostupni su nastavnom i nenastavnom osoblju UCG.	Kursevi stručnog engleskog jezika organizuju se dva puta godišnje u okviru formiranog Odjeljenja za jezičku podršku internacionalizaciji.	Nedostatak interesovanja polaznika kursa ili nastavnika; Nemogućnost da se održi interesovanje za kurseve tokom dužeg vremenskog perioda; Nedovoljni finansijski resursi za realizaciju aktivnosti.
3.1.4	Intenziviranje mobilnosti studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja na UCG kroz učešća u okviru aktuelnih programa mobilnosti.	Najmanje 5 % povećanje broja studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja u okviru odlazne mobilnosti na godišnjem nivou na svakoj univerzitetskoj jedinici.	Smanjene mogućnosti/prilike za mobilnost izazvane eksternim faktorima; Studenti su nepovjerljivi u pogledu mogućnosti priznavanja predmeta i ECTS kredita stečenih tokom mobilnosti, uprkos novim pravilima, koja će olakšati proces; Nedostatak interesovanja među nastavnim i vannastavnim osobljem zbog redovnih obaveza na UCG, predavanja, nedostatka adekvatne zamjene tokom perioda mobilnosti.

Cilj 3.2 Pružanje podrške za dolaznu mobilnost

Dolazna mobilnost studenata i zaposlenih otvara mogućnosti za pojačanu kulturnu raznolikost i međunarodno iskustvo kako učesnika u programu tako i institucije-domaćina. Imajući to u vidu, UCG je posvećen stvaranju internacionalnog kampusa i pridaje najveći značaj privlačenju stranih studenata i angažovanju stranog akademskog osoblja. Uz postojeće okvire za prijem stranih studenata i osoblja, cilj Univerziteta je da stvori još prijatniju klimu na Univerzitetu kako bi omogućio uspješnu implementaciju programa mobilnosti i aktivnosti kao i potpunu integraciju svih učesnika.

#	Aktivnost	Indikator	Rizik
3.2.1	Promocija programa dolazne mobilnosti na UCG.	Najmanje jednom godišnje realizovana ponuda stranim studentima i osoblju na međunarodnim obrazovnim sajmovima (*online* ili uživo).	Neadekvatan broj predmetnih modula i/ili studijskih programa na engleskom; Nedovoljni finansijski resursi za realizaciju aktivnosti.
3.2.2	Redizajn i redovno ažuriranje web sajta UCG na engleskom jeziku.	Engleska verzija web sajta UCG je redizajnirana i redovno se ažurira.	Nedostatak osoblja angažovanog na redovnom ažuriranju web sajta.
3.2.3	Osnovni nivoi kurseva crnogorskog jezika su dostupni za sve međunarodne studente, nastavno i vannastavno osoblje.	Dva puta godišnje se organizuju kursevi crnogorskog jezika.	Mali broj polaznika koji smanjuje motivaciju i ne opravdava troškove organizacije kursa.
3.2.4	Uspostavljanje Erasmus studentske mreže (ESN) u saradnji sa Studentskim parlamentom.	Osnovan ESN Crna Gora.	Nedovoljna finansijska sredstva za realizaciju aktivnosti; moguće administrativne prepreke.
3.2.5	Intenziviranje dolazne mobilnosti za strane studente, nastavno i vannastavno osoblje.	Najmanje 5% povećana dolazna mobilnost stranih studenata i osoblja na nivou UCG.	Nedovoljno interesovanje studenata za dolaznu mobilnost zbog djelimične ili potpune nekompatibilnosti studijskih programa, ograničene ponude predmeta, jezičke barijere; Nedostatak interesovanja među nastavnim osobljem da prihvate rad sa dolaznim studentima zbog preopterećenosti redovnim nastavnim obavezama.

4.2.4 Strateške aktivnosti u prioritetnoj oblasti 4: Međunarodno pozicioniranje UCG

UCG teži da bude konkurentna i međunarodno prepoznata visokoobrazovna institucija u Evropskom prostoru visokog obrazovanja i Evropskom istraživačkom prostoru. Internacionalizacija studija, istraživanja i projektnih aktivnosti sa međunarodnim fokusom, mobilnost istraživača, profesora i studenata osnove su međunarodne vidljivosti UCG. U

nastojanjima da poveća međunarodnu vidljivost UCG stavlja akcenat na intenziviranje međunarodne saradnje sa partnerskim univerzitetima i uspostavljanje saradnje sa novim odabranim partnerskim institucijama i mrežama. Na taj način UCG želi da osigura aktivno učešće u svjetskoj naučnoj zajednici.

Cilj 4.1 Jačanje partnerstava sa renomiranim visokoobrazovnim institucijama širom svijeta

UCG teži da postigne što bolju saradnju sa renomiranim međunarodnim partnerima, a posebno sa onima čija djelatnost može obuhvatiti različite fakultete i može uključiti različite aktivnosti unutar odabranih polja saradnje.

#	Aktivnost	Indikator	Rizik
4.1.1	Intenziviranje saradnje sa renomiranim visokoobrazovnim institucijama kroz potpisivanje ugovora i uspostavljanje i realizaciju bilateralne saradnje.	Najmanje 10 % povećanje broja aktivnih bilateralnih sporazuma na godišnjem nivou.	Odložene aktivnosti i poteškoće u komunikaciji sa partnerskim ustanovama zbog globalne epidemiološke situacije; Bilateralni sporazumi su potpisani ali se nedovoljno primjenjuju; Nedostatak osoblja u Kancelariji za međunarodnu saradnju za rad sa bilateralnim sporazumima na sistematski način.
4.1.2	Intenziviranje saradnje sa renomiranim visokoobrazovnim institucijama kroz strateška partnerstva.	Razvijeni mehanizmi za identifikaciju univerziteta kao strateških partnera; strateška partnerstva su uspostavljena sa najmanje 3 renomirane visokoobrazovne istraživačke institucije.	Poteškoće u prepoznavanju optimalnih strateških partnera zbog razlika između univerzitetskih jedinica i različitih aspiracija univerzitetskih jedinica; Nedovoljno prepoznati ciljevi strateških partnerstava; Nedostatak finansijskih sredstava da bi se podržale aktivnosti unutar saradnje.
4.1.3	Intenziviranje saradnje sa renomiranim visokoobrazovnim institucijama kroz članstva u međunarodnim univerzitetskim asocijacijama.	Povećan broj međunarodnih univerzitetskih asocijacija u kojima UCG aktivno učestvuje.	Nedostatak interesovanja asocijacija za proširivanje članstva; Nedostatak osoblja u Kancelariji za međunarodnu saradnju kao podrške za praćenje i implementaciju raznih inicijativa unutar međunarodnih asocijacija.
4.1.4	Redovno izvještavanje o implementaciji međunarodnih sporazuma.	Razvijen mehanizam za praćenje implementacije sporazuma.	Nedostatak osoblja angažovanog za praćenje i implementaciju sporazuma; Nedostatak informacija koje dolaze sa univerzitetskih jedinica koje su uključene u

			implementaciju sporazuma.

Cilj 4.2. Unapređenje pozicioniranja UCG-a na međunarodnim univerzitetskim listama

Da bi postigli željeno povećanje međunarodne vidljivosti, ustanova teži da značajno uzdigne svoj međunarodni profil u sljedećih pet godina i da se etablira kao institucija koja pokazuje kontinuirani rast na relevantnim međunarodnim univerzitetskim listama.

#	Aktivnost	Indikator	Rizik
4.2.1	Razvoj raznih mehanizama za podršku boljem pozicioniranju UCG na međunarodnim rang listama univerziteta.	Poboljšana pozicija UCG na svjetskim univerzitetskim listama.	Ne cijene sve univerzitetske jedinice važnost internacionalizacije na isti način; Nedostatak finansijskih resursa za realizaciju svih aktivnosti.

4.3 Sprovođenje Strategije Internacionalizacije UCG 2021 – 2026.

4.3.1 Odgovornost za implementaciju Strategije internacionalizacije UCG 2021 – 2026.

Sve aktivnosti predviđene Strategijom internacionalizacije će biti kontinuirano primjenjivane do 2026. godine. Odgovornosti za ispunjavanje ovih aktivnosti snosi uprava fakulteta/instituta i Univerziteta, a tamo gdje je primjenjivo i Kancelarija za međunarodnu saradnju.

Uprava Univerziteta će biti naročito odgovorna za koordinaciju aktivnosti između različitih organizacionih jedinica, poboljšanje okvira za internacionalizaciju i pravila UCG, koordinaciju procesa akreditacije za studijske programe na stranim jezicima, poboljšanje web alata za internacionalizaciju (u saradnji sa Centrom Informacionog Sistema UCG). Uprava UCG izvještava Senat i Upravni odbor UCG, dok njihove aktivnosti podržavaju Centar za doktorske studije i Naučni odbor.

Uprava organizacione jedinice će biti odgovorna za realizaciju aktivnosti unutar svoje jedinice, naročito za koordinaciju aktivnosti tokom pripreme nastavnih planova i programa i predmeta usmjerenih ka jačanju internacionalizacije, kao i ostalih aktivnosti koje sprovodi akademsko osoblje na svakoj univerzitetskoj jedinici.

Kancelarija za međunarodnu saradnju će biti odgovorna za implementiranje Strategije u segmentima administracije, podrške, promocije međunarodnih događaja, međunarodnih konkursa za projekte, kao i za administraciju i promociju mobilnosti studenata i osoblja. Kancelarija direktno izvještava rektorski kolegijum i tijesno sarađuje sa fakultetima i njihovim predstavnicima za međunarodnu saradnju (prodekani za međunarodnu saradnju).

4.3.2 Finansiranje aktivnosti Strategije internacionalizacije UCG 2021 – 2026.

Sve aktivnosti predviđene Strategijom internacionalizacije 2021 - 2026. će biti finansirane iz državnog budžeta, od sopstvenih sredstava UCG i međunarodnih projekata. Od krucijalne je važnosti da se omogući finansijska podrška od strane resornog Ministarstva. Primjena nekih aktivnosti će zavisiti od dostupnosti fondova za istraživanje i inovacije (kako domaćih tako i

inostranih sredstava). Takođe, dio promotivnih aktivnosti će biti finansiran kroz tekuće i buduće međunarodne projekte (projekti iz programa Erasmus+, budući projekti u okviru programa za zajedničke i duple diplome). Ostala potrebna sredstva za implementaciju Strategije internacionalizacije će biti obezbijeđena iz sopstvenih sredstava UCG.

4.3.3 Nadgledanje implementacije Strategije internacionalizacije UCG 2021 – 2026.

Za praćenje implementacije Strategije internacionalizacije biće uspostavljen interni sistem za nadgledanje/monitoring. Cilj nadgledanja je da se procijeni napredovanje u implementaciji aktivnosti, kako bi se spriječile eventualne poteškoće i smetnje koje bi mogle nepovoljno da se odraze na realizaciju i održivost.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Br. projekta: 609675-EPP-1-2019-1-ME-EPPKA2-CBHE-SP

"Podrška Evropske komisije za sastavljanje i izdavanje ove publikacije ne odnosi se na odobravanje sadržaja kojima se izražavaju samo stavovi autora, stoga se Komisija ne može smatrati odgovornom za bilo koju upotrebu informacija sadržanih u njima."